

Transnationale Projektarbeit. Berufsbiografische Strategien der Sicherung von Autonomie, Zugehörigkeit und Identität

Peter Kels · Uwe Vormbusch

Zusammenfassung: Der Beitrag zielt auf die Erweiterung der Diskussion über die Globalisierung des Managements durch die Untersuchung einer mittleren Ebene von hoch qualifizierten Beschäftigten im transnationalen Projekteinsatz. Im Gegensatz zu der These einer sich herausbildenden „Weltkultur des Managements“ (Kanter 1996) werden die Widersprüche und Ambivalenzen globaler Projektarbeit anhand der Identitätskonzepte, der Karrierestrategien sowie der sozialen Einbettung von technischen und kaufmännischen Projektmanagern herausgearbeitet. Auf der Grundlage problemzentrierter Interviews und von Gruppendiskussionen unterscheiden wir drei Strategien berufsbiografischer Gestaltung, mittels derer Subjekte in einer unbeständigen, hochgradig flexibilisierten Arbeits- und Lebenswelt um Zugehörigkeit und individuelle Geschichte ringen.

Schlüsselwörter: Managementsoziologie · Berufsbiografie · Einbettung · Globalisierung · Projektarbeit

Individual Biography Politics for Securing Autonomy, Affiliation and Identity within Transnational Project Work

Abstract: The article intends to broaden the discussion about the globalization of management by analyzing an intermediate, operative level of management in the context of transnational project work. In contrast to Kanter's (1996) thesis of the emergence of a "world class of management" the identity concepts, career strategies and social embeddedness of this level of management clearly show the contradictions and ambivalences peculiar to this kind of work. Drawing on group discussions as well as problem-centred interviews three types of biography politics in the context of transnationalization are discerned. By more or less intentionally unfolding these politics in the course of their biographies, the subjects are struggling for autonomy, affiliation and individual history.

Keywords: Professional Work · Vocational Biography · Embeddedness · Globalization · Project Work

Dr. phil. Peter Kels (✉)
Berner Fachhochschule
Fachbereich Wirtschaft und Verwaltung
Morgartenstraße 2a
Postfach 305
3000 Bern 22, Schweiz
E-Mail: peter.kels@bfh.ch

PD Dr. Uwe Vormbusch (✉)
Institut für Sozialforschung
Johann-Wolfgang-Goethe-Universität
Senckenberganlage 26
60325 Frankfurt, Deutschland
E-Mail: vormbusch@em.uni-frankfurt.de

1 Transnationalisierung hoch qualifizierter Arbeit

Transnationale Konkurrenz- und Kooperationsbeziehungen haben die Arbeitswelt tiefgreifend verändert. Großunternehmen organisieren ihre Wertschöpfungsketten länderübergreifend und restrukturieren ihre internen Prozesse sowie ganze Geschäftsfelder in kurzen Abständen. Für die betroffenen Beschäftigten bleibt ein durch langfristige Beschäftigung abgesicherter sowie in stabile sozial-räumliche Bezüge eingebetteter Lebensentwurf oftmals auf der Strecke (vgl. Sennett 1998; Faust 2002). Dieser skeptischen Skizze des Wandels von Arbeit stehen zahlreiche Beiträge der aktuellen Management- und Karriereforschung diametral gegenüber. Diese postulieren die Befreiung eines sich als Lebensunternehmer begreifenden Individuums von den organisationalen Fesseln des „Mono-Arbeitgebers“ (Mayrhofer u. a. 2002). Der kosmopolitische Lebensstil einer transnationalen Managementelite bzw. ‚creative class‘ reflektiere zahlreiche Vorzüge des modernen Lebens (Florida 2002; Kanter 1996; Barlett/Ghoshal 2003).

Wir gehen im Folgenden mit Higgins (2001) davon aus, dass auch transnationale Karriereentscheidungen und -bewegungen sozial eingebettet sind. Die Thesen einer „boundaryless career“ (Arthur/Rousseau 1996; Lips-Wiersma/Hall 2007) bzw. eines sich durch kosmopolitisch-interkulturellen Habitus und „free global movement“ (Ashkenas et al. 1998) auszeichnenden Globalmanagers beschreiben aus unserer Sicht eher die idealtypisierten Anforderungen an einen spezifischen Managementtypus als dessen konkrete soziale und biografische Situation. Sie transportieren *erstens* heroisierte Vorstellungen der berufsbiografischen Gestaltungs- und Selbstverwirklichungspotenziale transnational operierender Beschäftigter. Das schillernd gezeichnete Bild einer kreativen und global mobilen Elite von Managern und Experten unterschlägt die Widersprüche und Problemkonstellationen transnationaler Karrieren im Spannungsfeld von Arbeit, Biographie und alltäglicher Lebensführung. *Zweitens* hat sich die Diskussion um die Globalisierung des Managements und von Managementkarrieren bislang auf die sozialstrukturell eher marginale Elite des Top-Managements in transnationalen Unternehmen konzentriert. Mittlerweile verdichten sich jedoch empirische Hinweise, dass sich Prozesse der Transnationalisierung von Arbeit über das Top-Management hinaus auf größere Segmente hochqualifizierter Arbeit (etwa im Bereich des Engineerings, der Bauplanung und im Feld der IT-Dienstleistungen) ausdehnen (vgl. Jansen/Riemer 2003; Kennedy 2005; Boes et al. 2008). Im Zuge der Unternehmensrestrukturierungen seit den 1990er Jahren wurden klassische Managementkompetenzen sukzessive auf operative, an Zielvorgaben und Kennziffern gebundene Projektmanager und -Teams delegiert (vgl. Deutschmann 2001; Kalkowski 2004). Die ehemals klare Unterscheidung zwischen den Managementaufgaben der Disposition, Steuerung und Kontrolle einerseits, den direkt produktiven bzw. lediglich ausführenden Arbeiten andererseits erweist sich damit im Zuge der Etablierung neuer Formen der Selbststeuerung respektive -kontrolle (Sauer/Döhl 1994; Moldaschl/Sauer 2000) als arbeitssoziologisch und forschungsstrategisch immer weniger adäquat.

Der Artikel konzentriert sich im Folgenden auf die Gruppe der im operativen Management transnationaler Projekte eingesetzten hochqualifizierten Angestellten (vgl. Kuster et al. 2006; Bea et al. 2008, S. 36 ff.). Auf der Basis der Ergebnisse einer Unternehmensfallstudie möchten wir zur Ausweitung der Diskussion auf das breitere Seg-

ment der *technischen und kaufmännischen Projektmanager* in transnationaler Projektarbeit beitragen. Ins Zentrum der Analyse stellen wir dabei die Widersprüche und Ambivalenzen der Globalisierung von Managementaufgaben auf den Ebenen alltäglicher Arbeit, der beruflichen Karriere und der Lebensführung. Wir gehen dabei zunächst von einer Gegenthese zur ‚Weltkultur des Managements‘ aus: von einem biografisch in vielfältiger Weise präsenten Beharren auf regionalen und sozialen Bezügen in den Lebensentwürfen und biographischen Bilanzierungen des operativen Managements im globalen Einsatz. Auf Basis der Annahme organisational wie sozial eingebetteter Karriereverläufe versuchen wir die Spielräume und Begrenzungen aufzuzeigen, innerhalb derer die Befragten die Wahl ihrer Karrierestationen und den Verlauf ihrer Berufsbiografie mitzugestalten versuchen.

2 Arbeit, Karriere und Lebensführung hochqualifizierter Angestellter im Kontext globaler Projektarbeit – eine Unternehmensfallstudie

Die folgenden Ergebnisse stammen aus einer von der DFG finanzierten Unternehmensfallstudie eines transnationalen High-Tech-Konzerns. Auf Basis von insgesamt 18 problemzentrierten Interviews sowie zweier Gruppendiskussionen konzentrieren wir uns auf die Analyse der erwerbsbiografischen Strategien von hoch qualifizierten Projektmanagern im globalen Projekteinsatz. Die Durchführung und Auswertung der beiden Gruppendiskussionen orientierte sich an dem Ansatz von Bohnsack (2000). Die Rekonstruktion der Gruppendiskussionen konzentrierte sich auf die subjektiven Vorstellungen einer gelungenen Berufslaufbahn und der dazu erforderlichen individuellen und organisatorischen Beiträge und Problemstellungen im Kontext globaler Projektarbeit. Die vollständig transkribierten 18 problemzentrierten Interviews (vgl. Witzel 1996) wurden in einem ersten Schritt zu biografischen Fallskizzen verdichtet, in deren Zentrum die individuellen berufsbiografischen Orientierungs- und Gestaltungsmuster in Auseinandersetzung mit der Arbeitssituation und dem individuellen Karriereverlauf standen. In einem zweiten Schritt wurde in intensiver Auseinandersetzung mit dem empirischen Material ein Kategoriensystem entwickelt. Durch fallübergreifende Analysen wurde dann in einem dritten Schritt eine Typologie der im Untersuchungskontext vorherrschenden Karrierepolitiken erstellt (vgl. ausführlich Kels 2008).

Eines der zentralen Erkenntnisziele des Projekts bestand darin zu rekonstruieren, wie berufliche Entwicklungsanforderungen und -möglichkeiten im Kontext wissensbasierter Tätigkeiten subjektiv wahrgenommen und berufsbiografisch umgesetzt werden. Die Interviewpartner arbeiten innerhalb eines am größten Standort des Konzerns angesiedelten Geschäftsbereiches, der als weltweit tätiger Systemlieferant für großtechnische Industrieanlagen und Infrastruktur in Branchen wie etwa Metallurgie, Wasseraufbereitung, Zellstoff und Papier, Öl und Gas sowie der Logistik und der Verkehrssysteme tätig ist. Dieser Geschäftsbereich fungiert als interner Personaldienstleister für die zeitlich begrenzte Vermittlung der in einem Personalpool verfügbaren hoch qualifizierten und spezialisierten Projektmitarbeiter an die internen Verbundpartner des Konzerns („Body-leasing“). Das Tätigkeitsspektrum der ca. 1.300 Mitarbeitenden in den fünf Abteilungen umfasst dabei die gesamte Abwicklungskette großer Projekte im In- und Ausland, d. h.

Tätigkeiten als Projekt- oder Bauleiter, Softwareentwickler, Termin-, Qualitäts- und Claimmanager oder technischer Spezialist in der Entwicklung, Inbetriebsetzung, Modernisierung und Wartung großtechnischer Industrieanlagen.¹ Die Arbeitsbedingungen liegen quer zur gängigen Unterscheidung zwischen „Normalarbeit“ und Arbeit „in Entgrenzung“ (Kratzer 2003). Die Interviewpartner verfügen einerseits über ein unbefristetes Anstellungsverhältnis mit attraktiven Einkommenschancen und unterschiedlichen Laufbahnangeboten. Sie sind als eine durch spezifische Kompetenzen ausgezeichnete Beschäftigtenelite und als strategischer Flexibilitätspuffer innerhalb des Großkonzerns materiell ausgezeichnet abgesichert. Andererseits bewegen sie sich im Rahmen globaler Projektarbeit in einem hochgradig flexibilisierten und von kurzfristigen Marktänderungen strukturierten Arbeitsumfeld. Rund 60% der Mitarbeiter sind in internationalen Projekten, 40% am Standort oder in anderen deutschen Regionen tätig.

In einem ersten Schritt werden die prägenden Arbeitsbedingungen und -erfahrungen der Projektmanager im Auslandseinsatz wie auch typische Verlaufsformen der beruflichen Karriere vor dem Hintergrund der jeweiligen Arbeitsorganisation und des Personaleinsatzes dargestellt. Korrespondierend hierzu werden in einem zweiten Schritt (2.2) drei in diesem Feld bedeutsame berufsbiografische Strategien herausgearbeitet, mit denen die Individuen auf den weit reichenden Verlust an berufsbiografischer Planbarkeit und die zunehmende Fragmentierung ihrer sozialen (beruflichen wie privaten) Beziehungsnetzwerke im Karriereverlauf reagieren.

2.1 Globale Projektarbeit: Arbeiten und Leben auf Abruf

Die direkt aus dem Geschäftsmodell weltweiter Dienstleistungserbringung abgeleitete Erwartung an die Beschäftigten, in wechselnden Projektzusammenhängen kurzfristig, in variierenden Zeiträumen (weniger Tage bis hin zu einigen Jahren) sowie weltweit einsetzbar zu sein, ist die explizite Grundlage des Anstellungsverhältnisses. Daraus resultiert – im Gegensatz etwa zur Gruppe der Expatriates –, dass transnationale Projekteinsätze weniger als karriereförderliche, zeitlich begrenzte Stationen in der beruflichen Biographie des Individuums gerahmt werden, sondern ein dauerhaftes Moment alltäglicher Arbeit und individueller Lebensführung darstellen. Die Projektmanager arbeiten in immer wieder wechselnden Projektteams, überwiegend im europäischen und außereuropäischen Ausland. Die Modelle des Arbeitseinsatzes und der Arbeitszeiten variieren hierbei je nach Aufgabengebiet und Projekt beträchtlich. Bei eher standortgebundenen Tätigkeiten (dies gilt insbesondere für die befragten Softwareentwickler, Systemtester und kaufmännischen Projektleiter) beschränken sich Auslandseinsätze meist auf wenige Wochen (im außereuropäischen Ausland) oder auf wenige Tage innerhalb einer Arbeitswoche (bei Projekten im europäischen Ausland). Diese Personen können ein gewisses Maß an Alltagsnormalität aufrechterhalten, obgleich sie ihren Karriereverlauf kaum mittelfristig antizipieren bzw. planen können. Wesentlich problematischer stellt sich hier die Situation für die technischen Projektmanager und Spezialisten im Auslandseinsatz dar. Sie verfügen neben entgrenzten Wochenarbeitszeiten oftmals nur über sehr eingeschränkte Möglichkeiten, den Bedürfnissen und Verpflichtungen ihres Privatlebens gerecht zu werden. Die Kontingenzen der Projektorganisation und des „Bodyleasing-Ge-

schäfts‘ konfrontieren sie mit einem enormen Maß an Ungewissheit (in Hinblick auf die nächste Aufgabe, den Arbeitsort, das Projektteam, die Projektdauer). Diese sehr weitreichende Ungewissheit muss sowohl biografisch als auch alltäglich innerhalb des Familien- und Sozialsystems bearbeitet und bewältigt werden.

Indem sie in den Interviews die quasi-unternehmerischen Aspekte ihres Arbeitshandelns hervorheben, beschreiben sich die im Auslandsgeschäft tätigen technischen und kaufmännischen Projektmanager überwiegend als Selbstständige innerhalb des Organisationszusammenhangs des Unternehmens. Dies unterscheidet sie ihrer Wahrnehmung nach deutlich von den Anforderungen, den Kooperationsmustern und dem Kontrollmodus standortgebundener Management- oder Expertentätigkeiten. *Autonomie* bedeutet für sie, selbstständig Projekt- oder Arbeitsaufträge von den Vertriebsfunktionen zu akquirieren, kurzfristig Teams für bestimmte Aufgaben zu formen und die eigene Arbeitsplanung und -ausführung im Rahmen des Projektteams selbstständig und ohne direkte hierarchische Eingriffe der Vorgesetzten umsetzen zu können. Ein für operative Manager stark motivierender Aspekt ihrer Tätigkeit ist die Möglichkeit, komplexe Aufgaben innerhalb eines durch finanzielle Kennziffern, organisatorische Richtlinien, technische und kundenbezogene Anforderungen abgesteckten Rahmens weitgehend ‚frei‘, d. h. selbstorganisiert und eigenverantwortlich ausüben zu können. Ein kaufmännischer Projektleiter beschreibt dies wie folgt:

„Also das, was Sie erkannt haben, ja, das ist eine wirkliche Selbstständigkeit, die mir jetzt gelassen wird. [. . .] Ich habe die Aufgaben selbstständig zu erfüllen, wie ich’s mache, das ist mir auch überlassen. [. . .] Wenn ich der Meinung bin, dass ich jetzt irgendwo auch zum Lieferanten irgendwo nach Belgien fahren muss, dann fahre ich dort hin. Wenn ich der Meinung bin, dass ich nach Indien fahren muss, fahre ich dort hin. Am Ende muss das Ergebnis stimmen halt. Wir haben uns auf Kennzahlen geeinigt.“

Auch die in der Anlageninbetriebnahme tätigen technischen Projektmanager und Spezialisten identifizieren sich stark mit ihrer Rolle als global einsetzbare, hoch flexible Experten und Problemlöser. Sie beschreiben ihre Arbeitsaufgabe und die mit ihr verbundenen Lern- und Selbstwirksamkeitserfahrungen grundsätzlich als sehr befriedigend. Für sie ist das Motiv prägend, ihre fachlichen und methodischen Kompetenzen unter hohem Zeit- und Kostendruck zur Lösung technisch und organisatorisch komplexer Aufgabenstellungen einsetzen zu können sowie den Erfolg des eigenen und kollektiven Handelns unmittelbar und hautnah mitzuerleben:

„Ich seh’ den Erfolg. Ich habe tausend Teile, die jetzt irgendwie von allen Leuten, von allen Nationalitäten zusammengebaut, hinterher einer drückt mal ’n Knopf, und das Ding funktioniert! Man hat den Erfolg direkt vor der Nase. Es ist das Traurige für die Kollegen, die sich hier im Büro den Kopf zermartert haben, [. . .] die sehen den Erfolg nicht und spüren den Erfolg nicht.“

Viele der Interviewpartner stellen die mit ihrer Tätigkeit einhergehende Möglichkeit, interkulturelle Erfahrungen zu sammeln, als eine insbesondere in den ersten Berufsjahren wirksame Motivationsquelle dar. Die im Vergleich zu anderen Berufsgruppen relative Exklusivität interkultureller Arbeitserfahrungen bietet aus identitäts- und biografietheoretischer Sicht ein reichhaltiges Reservoir für identitätsrelevante, lebendig vorge-

tragene Selbstnarrationen². Der häufige Wechsel von Arbeitsorten, -regionen und -kollegen erscheint insbesondere den jüngeren Interviewten als Bereicherung ihrer Lebenserfahrung um eine interkulturelle Komponente, mit der oftmals das Gefühl einer Weiterentwicklung der Person einhergeht:

„Also jemand, der im Ausland tätig ist, der hat ein, die Erfahrung, die ich gemacht hab, der hat einen anderen Erfahrungshorizont, der geht Probleme offener und konstruktiver an. So ein Mensch ist flexibler.“

Eine Softwareentwicklerin etwa zeigt sich begeistert von der Möglichkeit, infolge mehrwöchiger Dienstreisen Abwechslung in ihren Arbeitsalltag zu bringen. Auslandseinsätze bieten aus ihrer Sicht die Möglichkeit, in Gesprächen mit den lokalen Arbeitskräften des auftraggebenden Kunden einen authentischen und ungefilterten Zugang zur Lebensweise, Mentalität und Kultur von Menschen unterschiedlicher kultureller Herkunft zu erhalten. Diese interkulturellen Erfahrungen veranlassten sie dazu, die eigene Lebensweise zu reflektieren und kritisch zu hinterfragen: „Wir leben hier in einer Überfluggesellschaft, ich versteh’s nicht. Für was brauchen wir das alles?“ Diese zeitweilige Perspektivverschiebung führt aber nicht zu einer veränderten, weniger arbeitszentrierten Lebensweise: „Man kommt sehr schnell dann in den eigenen alten Trott wieder zurück“. Die interkulturellen Erfahrungen sind aus ihrer Sicht eine angemessene sinngebundene Kompensation für überlange Arbeitszeiten, denn sie bieten den Stoff für einprägsame Gespräche und Erfahrungen zwischen Menschen unterschiedlicher Kulturen, wodurch die Identifikation mit der auf Flexibilität und Mobilität gründenden Berufsrolle aufrechterhalten wird:

„Also ich sage mal, gerade durch diese vielen Erlebnisse schöpft man die Kraft dann auch wieder, sich in seine Struktur hier wieder einzuarbeiten. Man sagt, es macht Sinn, es bringt was, Überstunden jetzt hier zu machen und jetzt mal ein bisschen mehr zu arbeiten, weil man hat eben als Ausgleich dann auch solche Geschichten, die man dann wieder miterleben kann. [. . .] Ich meine, jetzt auch mit Kanada oder Finnland, die lassen sich alle miteinander nicht vergleichen. Aber man nimmt persönlich immer, auch selbst wenn’s nur ganz kleine Teile sind, die behält man auch bei sich.“

Während insbesondere ältere Inbetriebsetzer im Rahmen ihrer Berufslaufbahn die Möglichkeit hatten, sich nach der Arbeit mit den kulturellen Möglichkeiten der Region intensiver vertraut zu machen und Kontakt zur einheimischen Bevölkerung aufzunehmen, bleiben die interkulturellen Erfahrungen der jüngeren Generation von Projektmitarbeitern häufig auf Arbeitskontakte beschränkt. Viele der befragten Personen führen dies einerseits auf den gestiegenen Zeit- und Kostendruck in den Projekten zurück (mit dem Resultat von überlangen Arbeitstagen und oftmals auch Wochenendarbeit), andererseits auf die im Laufe der Jahre etablierte Praxis, nur noch kleinere Teams bis hin zu einzelnen Spezialisten auf die Baustellen in den jeweiligen Ländern zu entsenden, sodass für Erkundungen vor Ort wenig Zeit bleibt. Insofern werden an dieser Stelle die durch betriebliche Rationalisierungsprozesse erzeugten Grenzen für tiefer gehende interkulturelle Erfahrungen deutlich.

2.2 Autonomie über den Lebenslauf zurückgewinnen. Biografische Strategien der Sicherung von Autonomie, Zugehörigkeit und Identität

Was bedeutet das Arbeiten in der Fremde unter den hochgradig flexibilisierten Bedingungen des beschriebenen Tätigkeitsmodells nun für das System individueller Lebensführung, die Gestaltung von Paarbeziehungen bzw. familiären Konstellationen sowie die Verankerung der Person in lebensweltlichen Bezügen und Aktivitäten? Ein Teil der Befragten versucht sich mit den vorgefundenen Restriktionen des *„Lebens und Arbeitens auf Abruf“* zu arrangieren und das Patchwork an Projekteinsätzen und interkulturellen Erfahrungen zu einer subjektiv stimmigen biografischen Selbsterzählung zu verweben. Dieses Arrangement schwankt im Hinblick auf die alltägliche und biografische Lebensführung zwischen einem weitreichenden Verzicht auf eigenständige lebensweltliche Relevanzsetzungen, etwa in Gestalt einer festen regionalen Verwurzelung, der Pflege sozialer Bindungen, der Familienarbeit bzw. regelmäßiger Freizeitaktivitäten auf der einen Seite, sowie auf der anderen Seite dem Versuch, einige dieser Aktivitäten durch zeitliche Rationalisierungsversuche im Privatleben wieder zu ermöglichen. Die beständig zu leistende Adaption der individuellen Lebensführung und des Arbeitsvermögens an betriebliche Erfordernisse führt insgesamt zu einem Karriere- und Lebensentwurf ‚in der Schwebe‘. Dieser Entwurf orientiert sich stark an den betrieblichen Strategien des flexiblen Personaleinsatzes und wirkt sich in massiver Weise auf die individuelle Lebensführung aus: Er begünstigt eine Retraditionalisierung der Geschlechterrollen im Sinne des ‚male-breadwinner-Modells‘, destabilisiert vorhandene partnerschaftliche und soziale Beziehungen und korrespondiert mit der betrieblichen Erwartung, individuelle lebensweltliche Ansprüche und Aktivitäten den Flexibilitätsanforderungen der Tätigkeit unterzuordnen:

„Es-, es ist belastend. Mein Chef hat damals, also auch dieser ehemalige, so schön gesagt, seien Sie sich drüber im Klaren, wenn Sie verheiratet sind oder ’ne Freundin haben, an dem Job zeigt sich, was Ihre Ehe oder Ihre Beziehung wert ist, die schlechten gehen auf jeden Fall in null Komma nichts kaputt und die guten, die werden halt noch stärker.“

Die Interviews wie auch die insgesamt hohe Personalfuktuation in dem untersuchten Tätigkeitsfeld zeigen deutlich, dass ein Großteil der Beschäftigten nur über eine zeitlich sehr eingegrenzte Phase weniger Berufsjahre bereit ist, in dieser hochgradigen Unvorhersehbarkeit des Arbeits- und Lebenszusammenhangs zu verweilen. Im Folgenden wenden wir uns den biografischen Strategien der Befragten zu, in je verschiedener Weise Autonomie über Arbeit, Karriere und individuelle Lebensführung zurück zu gewinnen.

Auf Basis der problemzentrierten Interviews und Gruppendiskussionen lassen sich drei biografische Strategien unterscheiden, mittels derer die Interviewten versuchen, Gestaltungsmöglichkeiten ihrer beruflichen Karriere, der Integration in berufliche und private Personennetzwerke sowie ihrer Lebensführung zurück zu gewinnen:

(1) Gestaltung von Projektübergängen innerhalb des Modells globaler Projektarbeit

Einen zentralen Aspekt des subjektiven Umgangs mit berufsbiografischer Unsicherheit stellt die Gestaltung von Projektübergängen dar. Für die technischen und kaufmännischen Projektmanager sind Projektübergänge wichtige Zeitfenster, um an Weiterbildung zu partizipieren, Erholungsurlaub zu nehmen oder Weichen innerhalb der betrieblichen Karriere zu stellen. Die vielen Schilderungen der Interviewpartner verdeutlichen, dass das an Prinzipien einer hohen Personalauslastung sowie einer schnellen Bereitstellung angefragter Fachkräfte orientierte betriebliche Vermittlungsgeschäft im Widerspruch zum subjektiven Wunsch nach einer langfristig kalkulierbaren Karriere- und Lebensplanung steht. Oftmals gestalten sich die Übergänge von einem Projekt in das nächste fließend, so dass für Erholungszeiten, Weiterbildung und Karriereplanung sowie eine „Regenerierung des Privatlebens“ wenig Zeit und Gelegenheit bleibt. Jedoch bietet der Zugang zu informellen Kanälen und Beziehungsnetzwerken ein wichtiges soziales Kapital (Bourdieu 1983), das Beschäftigten ein bestimmtes Maß an Einflussmöglichkeiten bei der Gestaltung von Übergängen bzw. ihrer beruflichen Karriere überhaupt eröffnet. Dieses *soziale Kapital* kann auf unterschiedliche Weise erworben und verwendet werden. Eine verbreitete Strategie besteht darin, Beziehungen zu ehemaligen Arbeitskollegen zu nutzen, indem man sich untereinander über etwaige Vakanzen in geplanten Projektteams informiert:

„Ich habe mir die Projekte zum Teil selber, natürlich kamen sie über meinen Vorgesetzten, aber teilweise gar nicht mal, ich habe sie mir herausgepickt. Zum Beispiel der zweite Beratungsjob in Dubai war das gewesen, auch für ein Flughafenprojekt. Da war ein Kumpel von mir hier gewesen, den ich damals, was ich erwähnt hab, in Nigeria kennengelernt habe. [. . .] Der kannte mich, der sagte, da gibt's ein Team, da bräuchten sie mich, haben mich gezielt angesprochen. Das haben wir dann, natürlich in Absprache mit einem Vorgesetzten, dann eingetütet.“

Ein im Rahmen der Fach- und Projektablaufbahn typisches Muster erwerbsbiografischer Gestaltung und Absicherung besteht darüber hinaus im Erwerb *symbolischen Kapitals* (Bourdieu ebd.), zum Beispiel indem sich Beschäftigte gezielt eine Reputation als Spezialist oder als Problemlöser aufbauen. Der gute Ruf bei internen Verbundkunden eröffnet insbesondere erfahrenen Mitarbeitern Entscheidungsspielräume bei der Auswahl von Anschlussprojekten, da neben den Angeboten des Vorgesetzten auch informelle Anfragen der Verbundkunden zur Wahl stehen:

„Ich muss es so sehen: Ich selber bin innerhalb des Unternehmens [. . .] durch meine Tätigkeit ja eigentlich am Ende des Tages mein eigener Unternehmer. Stimmt das irgendwo? Je nachdem, wie ich meine Tätigkeit verkaufe, wie ich sie mach und verkauft kriege, baue ich mir 'ne Reputation auf und werde entsprechend gefördert oder nicht, kann mir eventuell Anlagen aussuchen, kommt auf die Situation drauf an, und darauf basierend hab ich 'ne gewisse Flexibilität.“

Diese Form der Eigeninitiativen und sich auf informellem Wege vollziehenden Selbstvermarktung der technischen Projektmanager und Spezialisten korrespondiert in hohem Maße mit der betrieblichen Personalstrategie. Sie trägt auf operativer Ebene zur Entlastung des internen Human Resource Managements bzw. zur Beschleunigung von Ver-

mittlungsprozessen bei. Die bei den Befragten verbreitete selbstunternehmerische Aktivität erklärt sich allerdings nicht allein aus den betrieblichen Selbstvermarktungsanforderungen. Sie deckt sich vielmehr mit dem Wunsch nach Autonomie hinsichtlich der mittelfristigen Einsatzplanung.

(2) Aufwertung lebensweltlicher Bedürfnisse und Beziehungen

Während einige Befragte die Bereitschaft signalisierten, ihre lebensweltlichen bzw. familiären Bedürfnisse den betrieblichen Flexibilitätsanforderungen unterordnen zu wollen und dies aufgrund der subjektiv hohen Bedeutung der Arbeit für die personale Identität als stimmig erleben, stellte sich die Situation für den Großteil der Befragten als wesentlich konfliktreicher dar. Letztere gaben an, das Verhältnis zwischen eigenen Bedürfnissen und Anforderungen individueller Lebensführung und den Flexibilitäts- und Mobilitätsanforderungen der Berufsrolle im Karriereverlauf immer deutlicher als strukturellen Konflikt wahrgenommen zu haben. In den Interviews wurde die Arbeitssituation in ihrer Ambivalenz sehr deutlich beschrieben, insbesondere im Hinblick auf die langfristigen Auswirkungen beruflicher Beanspruchungen auf Gesundheit und familiäre Lebensführung. Viele der als technische Projektleiter tätigen Ingenieure berichten davon, oftmals erst nach Beendigung eines Projektes zu realisieren, dass man die Grenzen der eigenen Belastungsfähigkeit längst überschritten hat:

„Und, ähm, damit steigern Sie automatisch Ihre Arbeitsleistung, und dann ist das quasi auch von jetzt auf gleich wieder zu Ende, und dann fallen Sie erst mal in so 'n Loch rein, ja. Und das ist immer so der Moment, wo man dann merkt, oh, ich bin doch eigentlich ziemlich am Ende gewesen.“

„Diese ganze Auslandstätigkeit über lange Zeit, die schlaucht halt sehr extrem. Ne, es wird halt noch wesentlich mehr gearbeitet wie in Deutschland, ist halt wirklich so, und das ist ja auf jeden Fall nicht nur körperlich, das geht auch wirklich ein bisschen an die geistige Substanz dann irgendwann.“

Diese Belastungen sowie die korrelierende Gefährdung sozialer Bindungen (Familie, Partnerschaft, Freundeskreis) infolge langer Abwesenheitszeiten führt bei vielen Befragten dazu, die Dominanz von Arbeit und Karriere über den privaten Lebenszusammenhang zu überdenken und im berufsbiografischen Verlauf entsprechende korrigierende Grenzziehungen vorzunehmen. Dies führt in biografischer Perspektive zu einer Aufwertung lebensweltlicher, gesundheitlicher und sozialer Bedürfnisse im Verhältnis zur vormals stark identitätsprägenden Kraft der Arbeitsrolle. Letzteres lässt sich an der Dämpfung persönlicher Karriereaspirationen sowie an aktiven Formen der Grenzziehung zwischen Arbeit und Privatleben verdeutlichen. Ein technischer Projektleiter mit umfangreicher Auslandserfahrung etwa nahm über mehrere Jahre hinweg seine Frau und das gemeinsame Kind mit auf Auslandseinsätze. Er konnte mit dem Vertrieb aufgrund seiner internen Reputation und seines Verhandlungsgeschicks subjektiv akzeptable Bedingungen der Familienunterbringung aushandeln und lobt, dass sowohl seine Frau als auch sein Kind diese Zeit „super mitgemacht“ hätten. Gleichzeitig litt er unter

dem unerfüllt gebliebenen Wunsch, ausreichend für die Familie, gemeinsame Freizeit und Erholung da zu sein. Allmählich wurde ihm klar, dass sein lange Zeit praktiziertes Modell einer arbeitszentrierten und hochgradig flexibilisierten Lebensführung den familiären Anforderungen und Bedürfnissen nicht mehr gerecht wurde und er sich um ein entsprechend verändertes Arrangement bemühen müsse:

„Man merkt es selber persönlich auch, vor allen Dingen, wie gesagt, ich hab inzwischen auch Familie und Kinder und so weiter, und dass [...] die Prioritäten verschieben sich da irgendwo, ne? Früher war es hauptsächlich nur Arbeit, Firma und so weiter. Und irgendwann merkt man, das ist nicht alles. Und 'n gewisser Freizeitwert muss auch da sein. Spielt sich irgendwo so 'n bisschen im Kopf ab. Man merkt, die Zeit läuft davon, man wird immer älter, man kann nicht mehr so viel Sachen machen. Und ja, man versucht auch wieder, auch irgendwo 'n bisschen was aufzuholen, was man die ganzen Jahre irgendwo versäumt hat.“

Die Person beschloss, sich eigeninitiativ eine standortgebundene Projektstätigkeit zu suchen. Aufgrund seiner langjährigen Erfahrung und guter Kontakte zum Vertrieb konnte er sich eine zeitlich befristete Aufgabe in einer Entwicklungsabteilung am Standort sichern. Der von ihm initiierte Wechsel in den „Bürojob“ und die damit einhergehende Begrenzung der Mobilitäts- und Flexibilitätsanforderungen führten zu einer deutlich verbesserten Vereinbarkeit beruflicher und privater Anforderungen. Dass die hier zu beobachtende Abnahme subjektiver „Bindungsorientierung“ (vgl. Wilkens 2004) an den eingeschlagenen Karrierepfad keine Ausnahme bildet, verdeutlicht die über die Jahre hinweg hohe, tendenziell weiter steigende Fluktuationsrate im untersuchten Feld globaler Projektarbeit. Ein sehr hoher Anteil der Beschäftigten ist bestrebt, im Verlauf ihrer Erwerbsbiografie in betriebliche Aufgabengebiete zu wechseln, die im Hinblick auf Flexibilitäts- und Mobilitätsanforderungen einen Normalarbeitstag ermöglichen. Berufsbio-graphisch betrachtet, lässt sich dabei ein Übergang von einer „entgrenzt-arbeitszentrierten Lebensführung“ (vgl. Ewers et al. 2004) zu einer mehr oder weniger ausgewogenen Balance zwischen Arbeit und Leben konstatieren.

(3) Strategische Karriereplanung und Sicherung von Optionenvielfalt

Die Mehrheit der Befragten hat sich bereits zu Beginn ihrer Auslandstätigkeit recht klar entschieden, die individuelle Verweildauer in Auslandsprojekten auf eine biografisch begrenzte Phase von drei bis fünf Berufsjahren zu beschränken. Persönliche Ziele, Projekte und Entwürfe im beruflichen wie im privaten Bereich werden klar artikuliert und deuten auf einen reflexiv-biografischen Umgang mit dem Verhältnis von Arbeit und Leben und dem Verlauf der beruflichen Karriere hin. Anstelle einer festen Identifikation mit der Berufsrolle werden die ersten Berufsjahre als biografische Übergangsphase konzipiert, innerhalb derer ein möglichst breites, zu einem späteren Zeitpunkt am in- oder externen Arbeitsmarkt gut verwertbares Arbeitsvermögen aufgebaut werden soll. Aus der Erfahrung heraus, dass sich die entgrenzten Mobilitäts-, Flexibilitäts- und Leistungsanforderungen der Arbeit dauerhaft nicht mit den individuellen Bedürfnissen und Zielen einer stärkeren lebensweltlichen Partizipation vereinbaren lassen, wird das arbeitszentrierte und hochgradig unbestimmte ‚Leben in der Schwebe‘ nicht als dauer-

haft tragfähiges Arrangement betrachtet. Nahezu alle Befragten betonen, dass es wichtig sei, rechtzeitig den ‚Absprung‘ in eine Tätigkeit oder einen Karriereweg zu schaffen, innerhalb dessen eine berufliche Weiterentwicklung über die jetzige Tätigkeit hinaus erkennbar werde und ein stabileres Modell individueller Lebensführung einrichten lasse. Dieses strategisch-reflexive Moment der Karriereplanung und Lebensgestaltung lässt sich am Beispiel eines lange Zeit in der Anlageninbetriebsetzung tätigen, heute in der Projektleitung tätigen Ingenieurs verdeutlichen. Der Befragte beschloss bereits zu einem frühen Zeitpunkt seiner Karriere, die Auslandstätigkeit auf wenige Berufsjahre zu begrenzen, um über einen Tätigkeits- und Laufbahnwechsel in eine standortgebundene Tätigkeit eine stabilere Lebenssituation herstellen zu können. Im Gespräch betonte er, dass sein Wunsch nach regionaler Verwurzelung, aber auch die Suche nach Abwechslungsreichtum innerhalb der beruflichen Laufbahn maßgeblich dazu beigetragen hätten, sich rechtzeitig für einen Wechsel innerhalb des betrieblichen Karrierepfads einzusetzen:

„Ich habe eher den Vorwärtsblick, d. h. was hinten ist, das hab ich, das hab ich sowieso mit mir und das kann mir auch keiner wegnehmen. Nee, es war einfach die Motivation, sicherlich auch mal was anderes zu machen und sich da, ich sag mal unter Anführungszeichen, weiterzuentwickeln, das ist für mich eine Weiterentwicklung eben von der Inbetriebnahme hin zur Projektentwicklung, zum Projektmanagement, zur Projektleitung. [...] Was ich sicherlich wusste, ist, dass ich nicht ewig auf Baustellen rumhüpfen möchte. Obwohl’s ein sehr interessanter Job ist, aber irgendwann wird’s dann doch mühsam. Sei es Familie, sei es Sesshaftigkeit, das waren mir ein paar Themen, die mir irgendwann mal auch wichtig sind, sage ich, zu dem Zeitpunkt gesehen.“

Charakteristisch für dieses Muster berufsbiografischer Gestaltung ist, dass die Individuen das arbeitszentrierte und hochflexible Modell der Lebensführung auf einen bestimmten Zeitabschnitt innerhalb der beruflichen Laufbahn planerisch begrenzen. Ziel dieser Strategie ist es, durch den Erwerb vielfältiger Kompetenzen und Erfahrungen den Grundstock für eine Karriere am Standort zu legen und bei Erreichen des Karriereziels das gegenwärtig arbeitszentrierte Leben in ein ausgewogenes Verhältnis von Beruf und Privatleben zu überführen. Entscheidungskalküle im Hinblick auf die Gestaltung der individuellen Karriere können dabei recht komplexer Natur sein. Neben arbeitskulturell vermittelten Regeln bilden lebensweltliche Projekte (Familie, Sesshaftigkeit) wie auch individuelle Vorstellungen beruflicher Weiterentwicklung verschiedene Aspekte einer mehrdimensionalen Motivkonstellation. Die betreffenden Personen kennzeichnet insgesamt ein gestaltungsoffeneres, generalistisches berufliches Selbstkonzept, innerhalb dessen sich Ambitionen und Maßstäbe beruflicher Entwicklung weder auf den Ausgangsberuf noch die zugewiesene Anfangstätigkeit oder eine fachliche Laufbahn beschränken. Von einer möglichst generalistisch angelegten Entwicklung ihrer fachlichen, methodischen und sozial-kommunikativen Kompetenzen versprechen sich diese Personen, alternative Optionen und Wege beruflicher Entwicklung zu erschließen und auf diese Weise Autonomiespielräume in der Gestaltung ihres beruflichen Werdegangs wahren oder sogar ausweiten zu können.

3 Fazit

Wir möchten im Hinblick auf die vorhandene Literatur zur Globalisierung des Managements vor allem zwei Schlussfolgerungen ziehen: *Erstens* zeigen unsere empirischen Ergebnisse ausgeprägte Kämpfe um die biografische ‚Wiedereinbettung‘ der Karriere, der sozialen Netzwerke und der lebensweltlichen Bindungen von Projektmanagern und technischen Spezialisten im globalen Einsatz. *Zweitens* sind die durch ihren transnationalen Einsatz begründeten kulturellen Erfahrungen dieser Gruppe einerseits durchaus im Sinne einer bemerkenswerten Kompetenz zur Überbrückung kultureller und „translokaler“ Unterschiede zu interpretieren. Andererseits – und dieses Andere ist prägend für die längerfristigen biografischen Handlungsstrategien dieser Gruppe – bleiben diese translokalen Erfahrungen und Kontakte gegenüber der subjektiven Bedeutung der Bindung an Familie, beständige Freundschaften und einen konkreten „Ort“ (vgl. Giddens 1990) sekundär. Die Befragten Projektmanager unterscheiden sich in dieser Hinsicht deutlich von jenen ‚Cosmopolitans‘, welche im Rahmen der globalen Karrieren ihrer Eltern von Jugend an einen vagabundierenden Lebensstil gewöhnt sind und „... who prefer the wandering life“ (Banai/Harry 2005, S. 103). Die Mehrheit der älteren Befragten gehört demgegenüber zu jener Gruppe transnationaler Beschäftigter, „die ihr Herz zuhause lassen“ (vgl. die Typisierung von ‚Expatriates‘ in Stroh et al. 2005). Das bedeutet keineswegs, dass die nachrückende jüngere Generation transnationale Arbeit ohne diese Bindungen verrichten wird. Unsere Empirie zeigt in dieser Hinsicht lediglich, dass biografisch ‚frühe‘ soziale Interaktionserfahrungen eine umso größere Bedeutung erlangen, je älter die Betroffenen werden und je stärker sich soziale Bedürfnisse jenseits der Selbstverwirklichung in anspruchsvollen und „subjektivierten“ Arbeitssettings (vgl. Arbeitsgruppe SubArO 2005) in den Vordergrund schieben. Viele der älteren Befragten waren zu Anfang ihrer Karriere selbst ausgesprochene „novelty seekers“ (Banai/Harry a. a. O., S. 104 f.) und sind im Laufe ihrer Karriere interkulturelle Partnerschaften eingegangen. Von hier aus gibt es für sie drei alternative biografische Entwicklungspfade: Entweder holen Sie ihre (in der Regel weibliche) Partnerin in ihre alte Heimat und versuchen, von dieser ‚homebase‘ aus transnationale Projekteinsätze zeitlich einzugrenzen. So etablieren sie in ihrer alten Heimat dichte Cluster gemischt-ethnischer Paare mit strukturähnlichen Biografien, deren Bedeutung für die kulturelle Veränderung dieser im Allgemeinen eher bodenständigen Region selbst bislang unerforscht ist. Oder sie orientieren sich biografisch an einem endgültigen Abschied von Deutschland und planen eine Verlagerung ihres Lebensmittelpunktes, oftmals in die Nähe der Herkunftsregion ihrer Partnerin. Dieses Modell wird in den Überlegungen häufig mit einem vorgezogenen Ruhestand verknüpft, da die akkumulierten finanziellen Ressourcen dies in den betreffenden Weltregionen weit eher erlauben. Die ‚vagabundierende‘ Lebensweise wechselnder transnationaler Einsätze mit Partnerin als drittes Modell bildet dagegen aus Sicht der Betroffenen lediglich ein Übergangsmodell. Es hat die für sie allzu bekannten Nachteile periodischer Entwurzelungen. Für einige der stärker im direkten Arbeitsprozess stehenden technischen Projektmanager kommt hinzu, dass der vagabundierenden Lebensweise der Glamour der globalen Weltklasse und ihrer glitzernden Fassaden vollständig fehlt. An ihre Stelle tritt zum Teil die Unterbringung in Retortensiedlungen oder gar in Wohncontainern am Rande

von Großbaustellen, offenkundige ‚Nicht-Orte‘, die nur auf den globalen Landkarten transnationaler Konzerne zu finden sind. Diesem letzten Pfad fehlt der biografische Horizont einer nach den Entwurzelungen einer transnationalen Projektkarriere angestrebten Wiedereinbettung in stabile soziale Beziehungen, deren Bedeutung selbst von den jüngeren Mitarbeitern – vermittelt durch die Erfahrungen ihrer älteren Kollegen – hervorgehoben wird.

Insgesamt lässt sich das präsentierte Material nicht unter kultursoziologische Deutungsmuster subsumieren, welche das individuelle Korrelat der ökonomischen und sozialen Strukturveränderungen in der Moderne in der Herausbildung neuer Sozialtypen wie dem „Flaneur“, „Touristen“, „Vagabunden“ und „Nomaden“ sehen (vgl. Bauman 1997; die Beiträge in Gebhardt/Hitzler 2006). Zwar ist die laut Bauman für den Flaneur charakteristische Fragmentiertheit sozialer Erfahrungen durchaus auch Teil der Erfahrungswirklichkeit der von uns untersuchten Beschäftigten. Gleichzeitig sind ihre Biografiepolitiken in weiten Teilen als Kampf gegen die ökonomisch induzierte Episodenhaftigkeit des Lebens zu interpretieren. Baumans (1997, S. 134) dichotomisierendes Individualitätskonzept, demzufolge in der klassischen Moderne die „zentrale identitätsbezogene Angst“ die „Sorge um Haltbarkeit“ sei, während dies in der postmodernen Gegenwart das „Interesse an der Vermeidung von Bindung“ sei, steht sogar in einem unübersehbaren Widerspruch zu den skizzierten biografischen Handlungsstrategien und -orientierungen. Diese zeigen unterschiedliche Ausprägungen sich biografisch entfaltender Karriere- und Identitätspolitik, mittels derer Subjekte in einer unbeständigen, sich oftmals krisenhaft verändernden Welt um Zugehörigkeit und individuelle Geschichte ringen.

Die skizzierten berufsbiografischen Strategien stehen in ebenso starkem Widerspruch zu den Thesen eines „free global movement“ (Ashkenas et al. 1998) bestimmter Managementeliten sowie der im Kontext des „Weltklassemanagements“ (Kanter 1996) bemühten Vorstellung einer Dichotomie von global versus lokal bzw. von Autonomie versus Heteronomie. Während nach Kanter für die „Lokalen“ ihre Bindungen an spezifische, vertraute Orte charakteristisch sind, sie also ebenso ihrer Gemeinschaft verpflichtet wie hierdurch in ihrer Identität festgelegt und in Handlungsreichweite und kulturellem Horizont beschränkt sind, sei die Bindung der „Kosmopoliten“ an lokale Gemeinschaften und kulturelle Wurzeln eher schwach ausgeprägt (a. a. O., S. 22 ff.). Letztere seien jedoch „nicht antilokal, sondern vielmehr supralokal“. Kosmopoliten sind sie nämlich vor allem aufgrund ihrer Fähigkeit, Differenzen zwischen eingebetteten und sozial integrierten Gemeinschaften zu erkennen, zu überbrücken und damit zum Aufbau globaler Netzwerke beizutragen. Diese Merkmale interkultureller Kompetenz treffen auf die Mehrzahl der im Rahmen des globalen Projekteinsatzes tätigen Beschäftigten ebenfalls in hohem Maße zu. Diese sind einerseits in der Lage, sich rasch auf nicht nur lediglich unbekannte, sondern ihnen *fremde* Arbeits- und Lebensstile einzulassen. Dies stellt sogar eine ihrer herausragenden Handlungskompetenzen dar. Gleichzeitig hat der konkrete und unverwechselbare Ort, der in der überwiegenden Mehrzahl der Fälle sowohl ihre soziale, kulturelle und regionale *Herkunft* als auch bleibende *Heimat* darstellt, für sie keineswegs den Charakter, ein Gemeinschaftsbezug unter vielen zu sein. Im Gegenteil, vor allem in den in Einzelinterviews und Gruppendiskussionen angeregten retrospektiven Bilanzierungen wird das überragende Bedürfnis nach Verwurzelung in

einem unverwechselbaren sozialen Kontext (vgl. Sennett 1998) deutlich. Dabei ist die Einbettung in ein nicht substituierbares soziales Gewebe vor dem Hintergrund des „lifting out“ (Giddens 1990, S. 21) der Interaktionsmuster im Rahmen der globalen Projektarbeit nicht länger das selbstverständliche Ergebnis von sozialer Herkunft, sondern ist durch den transnationalen Arbeitseinsatz in biografisch sich zuspitzender Weise gefährdet. Jenseits dieses arbeits- und organisationsspezifischen ‚Disembedding‘ konnten einige der Befragten ihre Chance eines ‚Reembedding‘ wie auch der Wiedergewinnung von Einfluss auf den eigenen Karriereverlauf durch den Aufbau von Reputation, seltener Kompetenzen und von personellen Netzwerken kalkuliert im Sinne persönlicher Interessenpolitik nutzen (vgl. Higgins 2001). Für viele Beschäftigte jedoch ist das Scheitern lebensweltlicher Projekte erst retrospektiv als solches (als ein aktiv herzustellendes Projekt nämlich) erkennbar. Für jüngere Beschäftigte ist die Möglichkeit der Beobachtung dieses Scheiterns wiederum der Ausgangspunkt für die Formulierung reflektierter Strategien des Umgangs mit biografischer Unsicherheit.

Unsere Forschungsergebnisse stehen – unter Berücksichtigung der begrenzten Datenbasis und der qualitativen Methodik, aufgrund derer generalisierende Aussagen im Sinne des „quantitativen Paradigmas“ nicht möglich sind – in Kontrast zur optimistischen Deutung von Arthur (2003), durch wechselnde Zugehörigkeiten zu Projekten, geografischen Regionen und professionellen Gruppen eine stabile Basis für ‚postmoderne‘ Identitätsprojekte konstruieren zu können. Einerseits stimmen wir seiner Argumentation insoweit zu, dass transnationale und zeitlich befristete Arbeitserfahrungen ‚boundaryless benefits‘ vermitteln können, Erträge also, welche die Beschäftigten über die Grenzen einzelner Projekte, Arbeitgeber und regionaler Engagements hinweg mitnehmen. Hierzu zählen im Wesentlichen der Aufbau von arbeitsmarktrelevant verwertbaren Kompetenzen sowie identitätsrelevanter interkultureller Erfahrungen. Andererseits stellen diese für die Konstruktion und Stabilisierung einer biografischen Identität der von uns untersuchten Gruppen keine hinreichend belastbaren Identitätsbausteine bereit. Sie verbleiben nach unserem Eindruck auf der Ebene interessanter Erzählungen, deren Episodenhaftigkeit keine tragfähige Basis für eine tatsächlich ‚supralokale‘ Identität darstellt. Diese Ergebnisse können selbstverständlich nicht ohne weiteres auf die kleine Gruppe des global mobilen Top-Managements übertragen werden, welche bislang den Diskurs über die Globalisierung des Managements prägt. Sie verdeutlichen stattdessen die Notwendigkeit einer Perspektiverweiterung dieses Diskurses im Sinne einer differenzierten Betrachtung biografischer Bewältigungs- und Strategieformen verschiedener Gruppen des Managements und qualifizierter Angestellter.

Anmerkungen

- 1 Im untersuchten Tätigkeitsfeld werden Projekte durch eine Doppelspitze aus technischer und kaufmännischer Projektleitung geführt. Die technische Projektleitung wird durch einen als technischen Experten bezeichneten leitenden Ingenieur mit breitem Erfahrungshintergrund geführt. Technische Spezialisten verfügen über ein enger auf spezifische Branchen- und Technologiekenntnisse fokussiertes Kompetenzprofil im Bereich der Inbetriebnahme und Instandhaltung grosstechnischer Anlagen. Kaufmännische Projektleiter haben in der Regel einen betriebswirtschaftlichen Hintergrund: Ihre Aufgabe besteht darin, die mit einzelnen Projektma-

- nagementtätigkeiten betrauten Mitarbeitenden im Termin-, Qualitäts- oder Claimmanagement personell zu führen unter Beachtung von markt- und ergebnisorientierten Kennziffern.
- 2 Zur Bedeutung von biografischen Narrationen für die Identitätsbildung schreiben Keupp u. a.: „Denn sie bieten Lesarten des eigenen Selbst („So will ich gesehen werden“ bzw. „Ich bin so, weil . . .“) und dienen damit der Verständigung mit anderen. Neben dieser interaktiven Funktion haben biografische Kernnarrationen aber auch eine wichtige Rolle für das Subjekt selbst. Während sich im Identitätsgefühl das Vertrauen zu sich selbst ausdrückt, handelt es sich bei den biografischen Kernnarrationen um die Ideologie von sich selbst. Ein Subjekt bündelt seine Geschichte(n) nicht nur für andere, sondern auch für sich selbst. Mit diesen erklärt das Subjekt sich selbst, welche Lesart seiner Identitätsentwicklung die derzeit dominierende ist“ (Keupp u. a. 1999: 232).

Literatur

- Arbeitsgruppe SubArO. 2005. *Ökonomie der Subjektivität – Subjektivität der Ökonomie*. Berlin: edition sigma.
- Arthur, Michael B. and Denise M. Rousseau. 1996. *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational area*. New York: Oxford University Press.
- Arthur, Michael B. 2003. *New Careers, New Relationships: Understanding and Supporting the Contemporary Worker*. University of Derby: Centre for Guidance Studies, occasional paper 17/2/03.
- Ashkenas, Ronald N., Ulrich Dave and Todd Jick. 1998. *The Boundaryless Organization. Breaking the Chains of Organizational Structure*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Banai, Moshe, and Wes Harry. 2005. Boundaryless Global Careers. The international Itinerants. *International Studies of Management and Organization* 34: 96–120.
- Bartlett, Christopher A., and Sumantra Goshal. 2003. What is a Global Manager? *Harvard Business Review* 81: 101–108.
- Bauman, Zygmunt. 1997. *Flaneure, Spieler und Touristen. Essays zu postmodernen Lebensformen*. Hamburg: Hamburger Edition.
- Bea, Franz X., Steffen Scheurer und Sabine Hesselmann. 2008. *Projektmanagement*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Boes, Andreas, Tobias Kämpf, Kira Marrs and Katrin Trinks. 2008. New Global Production Models in the IT-Industry and the „social fixes“ of Internationalization. In: *Technologies of Globalization*, hrsg. Rudi Schmiede, Reiner Anderl and Bruno Arich-Gerz, 102–116. Darmstadt: TU Darmstadt.
- Bohnsack, Ralf. 2000. *Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in Methodologie und Praxis qualitativer Forschung*. Opladen: Leske + Budrich.
- Bourdieu, Pierre. 1983. Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: *Soziale Ungleichheiten. Soziale Welt, Sonderband 2*, hrsg. Reinhard Kreckel, 183–198. Göttingen.
- Deutschmann, Christoph. 2001. Führungskräfte der Wirtschaft. Entzauberung einer Elite. In: *Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen*, hrsg. Hans Joachim Sperling und Jörg Abel, 69–82. München, Mering: Hampp.
- Ewers, Eyko, Ernst H. Hoff und Ulrike Schraps. 2004. *Neue Formen arbeitszentrierter Lebensgestaltung von Mitarbeitern und Gründern kleiner IT-Unternehmen*. Forschungsbericht Nr. 25 aus dem Projekt „KOMPETENT“. Berichte aus dem Bereich Arbeits-, Berufs- und Organisationspsychologie an der FU Berlin. www.fu-berlin.de/arbpsych. Zugegriffen am 18.10.2005.
- Faust, Michael. 2002. Karrieremuster von Führungskräften der Wirtschaft im Wandel – Der Fall Deutschland in vergleichender Perspektive. *SOFI-Mitteilungen* 30: 69–90.
- Florida, Richard. 2002. *The Rise of the Creative Class*. New York: Basic Books.

- Giddens, Anthony. 1990. *Consequences of Modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Higgins, Monica C. 2001. Changing Careers: The Effects of Social Context, *Journal of Organizational Behavior* 22: 595–618.
- Jansen, Detlev, und Marc J. Riemer. 2003. Interkulturelle Kommunikation für den Globalen Ingenieur. *Global Journal of Engineering Education* 7: 303–311.
- Kämpf, Tobias. 2008. *Die neue Unsicherheit – Folgen der Globalisierung für hochqualifizierte Arbeitnehmer*. Frankfurt a. M./New York: Campus.
- Kalkowski, Peter. 2004. Zur Regulation von Wissensarbeit – Explizite und implizite Vertragsverhältnisse. *SOFI-Mitteilungen* 32: 103–109.
- Kanter, Rosabeth Moss. 1996. *Global denken – lokal handeln – Weltklasse erreichen*. Wien: Wirtschaftsverlag Ueberreuter.
- Kennedy, Paul. 2005. Joining, constructing and benefiting from the global workplace: transnational Experten in the building-design industry. *Sociological Review* February 2005.
- Keupp, Heiner et al. 1999. *Identitätskonstruktionen. Das Patchwork der Identitäten in der Spätmoderne*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Kotthoff, Hermann und Alexandra Wagner. 2008. *Die Leistungsträger: Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur – einer Follow-up-Studie*. Berlin: Edition Sigma.
- Kels, Peter. 2008. *Arbeitsvermögen und Berufsbiografie. Karriereentwicklung im Spannungsfeld zwischen Flexibilisierung und Subjektivierung*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften (zugl. Dissertation).
- Klemm, Mathias und Michael Popp. 2006: Nomaden wider Willen: Der Expatriate als Handlungstypus zwischen Alltagswelt und objektiver Zweckbestimmung. In: *Nomaden, Flaneure, Vagabunden. Wissensformen und Denkstile der Gegenwart*, hrsg. Winfried Gebhardt und Ronald Hitzler, 126–139. Wiesbaden: VS Verlag.
- Konrad, Wilfried und Wilhelm Schumm (Hrsg.). 1999. *Wissen und Arbeit. Neue Konturen von Wissensarbeit*. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Kratzer, Nick. 2003. *Arbeitskraft in Entgrenzung – Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen*. Berlin: edition sigma
- Kuster, Jürg et al. 2006. *Handbuch Projektmanagement*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Lips-Wiersma, Marjolein, and Douglas T. Hall. 2007. Organizational career development is not dead: a case study on managing the new career during organizational change. *Journal of Organizational Behavior* 28: 771–792.
- Mayrhofer, Wolfgang et al. 2002. Einmal gut, immer gut? Einflussfaktoren auf Karrieren in ‚neuen‘ Karrierefeldern. *Zeitschrift für Personalforschung* 16: 392–414.
- Moldaschl, Manfred und Dieter Sauer. 2000. Internalisierung des Marktes – Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft. In: *Begrenzte Entgrenzungen*, hrsg. Heiner Minssen, 205–224. Berlin: edition sigma.
- Sauer, Dieter und Volker Döhl. 1994. Kontrolle durch Autonomie – Zum Formwandel von Herrschaft bei unternehmensübergreifender Rationalisierung. In: *Management interorganisationaler Beziehungen*, hrsg. Jörg Sydow und Arnold Windeler, 258–274. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Schroer, Markus. 2006. Mobilität ohne Grenzen? Vom Dasein als Nomade und der Zukunft der Sesshaftigkeit. In: *Nomaden, Flaneure, Vagabunden. Wissensformen und Denkstile der Gegenwart*, hrsg. Winfried Gebhardt und Ronald Hitzler, 115–125. Wiesbaden: VS Verlag.
- Sennett, Richard. 1998. *Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus*. Berlin: Berlin Verlag.
- Stroh, Linda K., J. Stewart Black, Mark E. Mendenhall, and Hal B. Gregersen. 2005. *International Assignments: An Integration of Strategy, Research & Practice*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

- Wilkens, Uta. 2004. *Management von Arbeitskraftunternehmern. Psychologische Vertragsbeziehungen und Perspektiven für die Arbeitskräftepolitik in wissensintensiven Organisationen*. Wiesbaden: DUV.
- Witzel, Andreas. 1996. Auswertung problemzentrierter Interviews. Grundlagen und Erfahrungen. In: *Wahre Geschichten? Zur Theorie und Praxis qualitativer Interviews*, hrsg. Rainer Strobl und Andreas Böttger, 49–76. Baden-Baden: Nomos.

Peter Kels ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter und stellvertretender Leiter des Kompetenzzentrums Unternehmensführung an der Berner Fachhochschule. Forschungsschwerpunkte: Arbeits-, Organisations- und Managementsoziologie; Human Resource Management; Karriere- und Kompetenzentwicklung; Erwerbsorientierungen von Beschäftigten; Wandel von Arbeit, Organisation und Subjektivität. Wichtigste Veröffentlichungen: Arbeitsvermögen und Berufsbiografie. Karriereentwicklung im Spannungsfeld zwischen Flexibilisierung und Subjektivierung (Verlag für Sozialwissenschaften 2008); Flexibilisierung und subjektive Aneignung am Beispiel globaler Projektarbeit. In: Szydlik, Marc (Hrsg.): *Flexibilisierung – Folgen für Familie und Sozialstruktur* (Verlag für Sozialwissenschaften 2008); Vormbusch, Uwe/Kels, Peter (2008): Berufskarrieren Hochqualifizierter: on the road to nowhere? In: Dröge, Kai/Marrs, Kira/Menz, Wolfgang (Hrsg.): *Subjekt – Leistung – Markt. Neue Koordinaten betrieblicher Leistungs politik*. (Edition Sigma 2008). Adresse: Kompetenzzentrums Unternehmensführung, Berner Fachhochschule, Fachbereich Wirtschaft und Verwaltung, Morgartenstrasse 2a, Postfach 305, 3000 Bern 22, E-Mail: peter.kels@bfh.ch.

Uwe Vormbusch, Jg. 1963, ist Wissenschaftler am Institut für Sozialforschung in Frankfurt am Main und an der Johannes-Gutenberg-Universität in Mainz. Forschungsschwerpunkte: Wirtschafts- und Arbeitssoziologie. Soziologie der Kalkulation. Wandel von Subjektivität und Erwerbsbiografie. Wichtigste Publikationen: Karrierepolitik. Zum biografischen Umgang mit ökonomischer Unsicherheit, in: *Zeitschrift für Soziologie* (2009); Die Kalkulation der Gesellschaft, in: Hendrik Vollmer/Andrea Mennicken (Hrsg.), *Zahlenwerk. Kalkulation, Organisation und Gesellschaft* (VS Verlag 2007); Accounting. Die Macht der Zahlen im gegenwärtigen Kapitalismus. *Berliner Journal für Soziologie* (2004). Adresse: Institut für Sozialforschung, Johann-Wolfgang-Goethe-Universität, Senckenberganlage 26, D-60325 Frankfurt, E-Mail: vormbusch@em.uni-frankfurt.de.